

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 人事

人事部門の抱える  
課題を解決する

## ピープルアナリティクス 導入のポイント

- 1 日本企業が抱える人材マネジメントの課題
- 2 ピープルアナリティクスとは
- 3 ピープルアナリティクスの導入ステップ
- 4 ピープルアナリティクスの導入事例

# 1 | 日本企業が抱える人材マネジメントの課題

現在の日本は人口減少と少子高齢化が進み、国内の労働力・市場の規模は縮小しています。経済環境の変化が激しい中、社員の生産性を向上させて会社の業績を上げていくためには、社員の獲得・育成・配置・評価・処遇までを行う「人材マネジメント」を効率的・効果的に実行していくことが求められています。

その人材マネジメントの実行にあたり、「ピープルアナリティクス」という手法が注目されています。ピープルアナリティクスは効率的・効果的な人材マネジメントのために、データを活用して人事施策を検討する手法です。

本レポートでは、企業の人材マネジメント上の課題に言及しつつ、ピープルアナリティクスの実践ポイントについて解説します。

## 1 | 人材マネジメントの3つの課題

変化の激しい経済環境の中、企業が社員に適した労働環境をつくり、業績を上げることは容易ではありません。労働環境整備や業績向上などのためにも、人材マネジメントは重要な業務となってきました。

企業が効率的・効果的な人材マネジメントを実行していくための課題を3つにまとめました。

### ■日本企業が抱える人材マネジメントの3つの課題

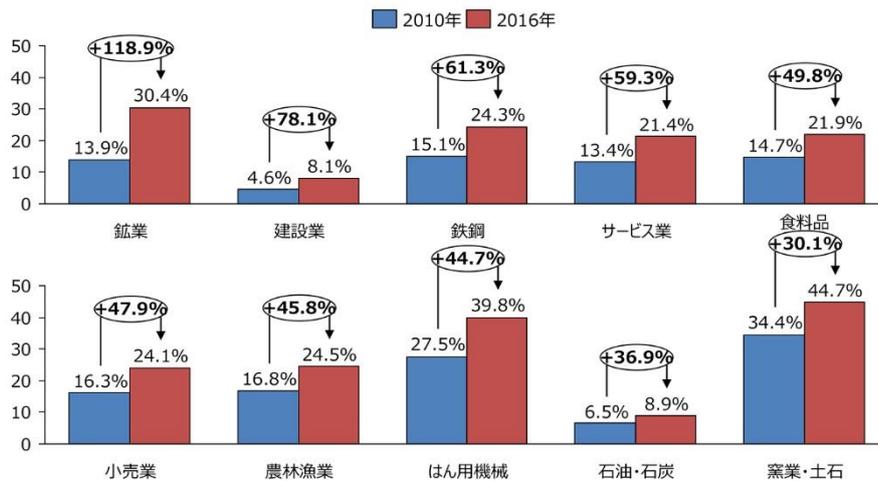
- ①市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成
- ②製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成
- ③少子高齢化・人生100年時代の到来に備えた配置・処遇の実施

### (1)市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成

市場競争の場は国内から海外に移行し、様々な業種で海外での売上高が増加しています。新型コロナウイルスの感染拡大により、一時的に物流などに影響が出たものの、グローバル化の流れは大きくは変わりません。

市場のグローバル化への対応に向けて、多様な人種や背景を持つ人々と協働してビジネスの成果が出せる人材の獲得・育成が求められます。

## ■海外売上高比率が増加した業種トップ10



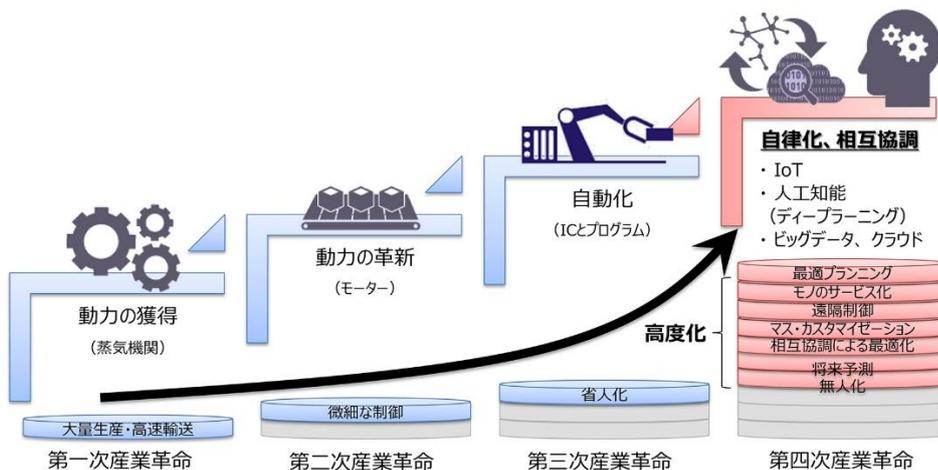
出典：海外事業活動調査  
(経済産業省)

## (2)製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成

IoT、ビッグデータなどの新たなデジタル技術により、製品・サービスの高付加価値化が進んでいます。今後もこの流れは止まらず、様々な付加価値の高い製品などを効率的に創り出されることが予想されます。

これらの技術革新に対して柔軟に対応できる人材の獲得・育成が求められます。

## ■デジタル技術による製品・サービスの高付加価値化



出典：新産業構造部会  
第1回事務局資料  
(経済産業省)

## (3)少子高齢化・人生100年時代の到来に備えた配置・処遇の実施

人口構造の成熟化により、若年人口の減少とシニア人口の増加、生産年齢人口比率の減少の動きが顕著になってきました。また、平均寿命が延びることで「人生100年時代」が到来し、定年年齢の上昇や再雇用制度など、社員が会社で働く期間が長期化しています。

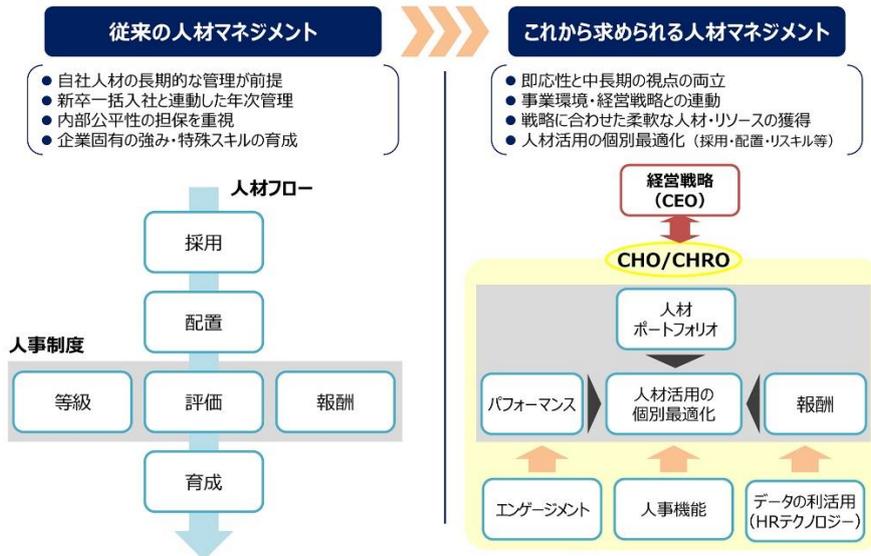
人口構造の変化や就業意識の変化に伴い、個人の経験やスキルを最大化する人材マネジメントの実施や自律的なキャリア構築の支援が企業に求められます。

## 2 | 経営環境の変化に対応した人材マネジメントの推進

グローバル化・デジタル化などに対応していくためには、経営戦略を遂行できるスキルを持った社員の育成や情報技術を活用し生産性向上を図っていくことが求められます。

経営環境の変化に伴う課題を解決し、職場の生産性を向上するためには、従来型の人材マネジメントから新たな人材マネジメントへの変革に取り組む必要があります。

### ■変革が求められる人材マネジメント



出典：人材競争力強化のための9つの提言（経済産業省）

## 3 | 人材マネジメントの変革に向けて

そもそも人材マネジメントは、事業戦略を実現するための人事施策であり、環境変化に対応する人材を輩出していくという観点から人材マネジメントには変革が求められています。

### ■人材マネジメントの変革に向けて実施すべき人事施策

- 人材育成を担う現場責任者の育成・支援
- 社員の挑戦や成長を促し、強みを活かすための評価制度の構築
- 経営戦略を実現するために必要な人材の獲得や育成
- 社員のキャリア開発を支援するための配置・処遇の実施
- 社員の生産性向上を図るための人事部門の強化

上記の人事施策を立案するにあたり、ピープルアナリティクスを導入することで、効率的に最適な施策を立案することができます。

## 2 | ピープルアナリティクスとは

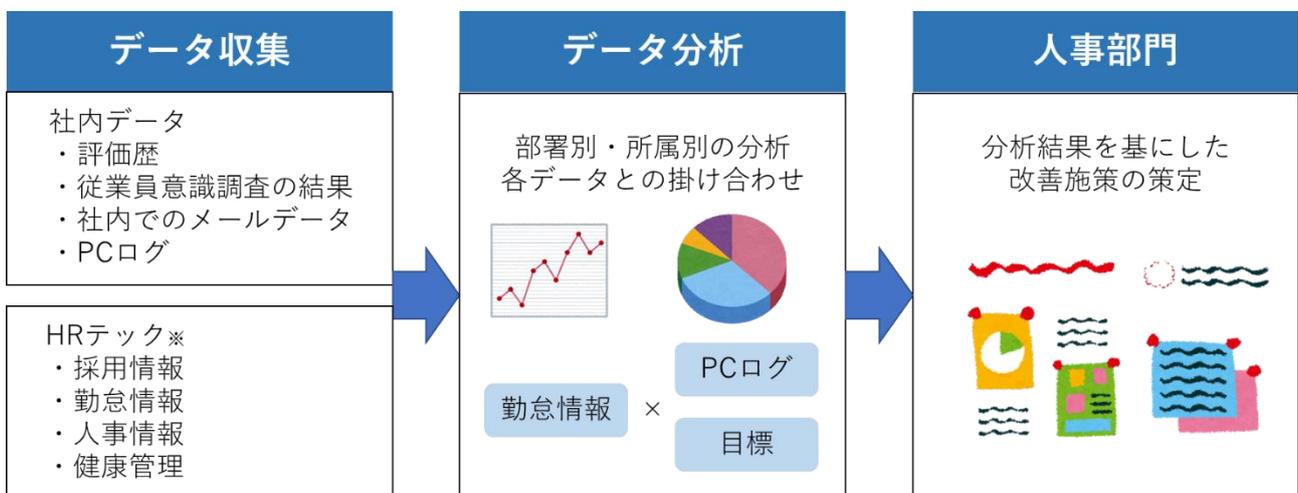
本章では、「ピープルアナリティクス」と呼ばれる人事施策を検討する手法について解説します。

### 1 | ピープルアナリティクスの概要

ピープルアナリティクスの定義は以下のとおりになります。

#### ■ ピープルアナリティクスとは

効率的・効果的な人材マネジメントを実現するために、人材に関する様々なデータを収集して分析し、分析結果に基づいて最適な人事施策に活用していく手法

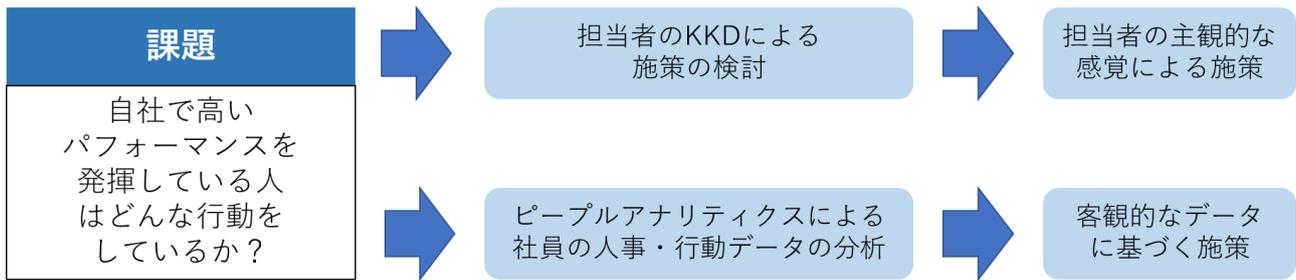


※HRテック：ヒューマンリソーステクノロジー（人事情報などを効率的に管理するサービスや技術）

ある課題に対する、これまでの意思決定は「経験 (Keiken)・勘 (Kan)・度胸 (Dokyou)、以下、頭文字を取って「KKD」などの直感により行われてきました。

KKDによる主観的な意思決定と違い、ピープルアナリティクスは社員の人事・行動データを収集・分析して、課題解決に向けた客観的な意思決定を可能にします。

### ■KKDとピープルアナリティクスとの意思決定の違い



## 2 | ピープルアナリティクスで取り扱うデータ

ピープルアナリティクスでは人材に関して多角的な分析を行えるよう、様々な情報をデータ化しておきます。ここでいう『様々な情報』とは、社員基本情報や異動歴などの人事情報だけでなく、社内のメール履歴や会議録といった社員の活動情報なども含みます。

### ■ピープルアナリティクスで取り扱うデータの例

- 社員基本情報
- 異動歴
- 評価歴
- 採用時の性格特性
- 社員意識調査の結果
- 社内のメール履歴
- 会議での発言情報

近年の情報技術進展を背景に、「HRテック（※）」と呼ばれる人事業務における各種管理ソフトが提供されています。

HRテックを活用することで、データの活用範囲が広がり、社員の全体像だけでなく個性も見えてくるなど、より質の高い分析が可能になります。

※HR テック：人事・人材（Human Resources）とテクノロジー（Technology）とを組み合わせた造語。

### ■代表的なHRテックの主な機能

#### ① 求人・採用管理システム

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| ・ 求人情報の内容設定、編集、公開  | ・ 応募者情報の管理       |
| ・ 面接の選考管理、日程調整     | ・ 面接時の応募者評価、合否連絡 |
| ・ 内定者情報の管理、内定者フォロー | ・ 媒体ごとの効果測定、分析   |

## ② 労務・勤怠管理・給与計算システム

- ・ 生体認証、ICカード、PC、スマートフォンなどによる打刻
- ・ シフトの作成、管理
- ・ 年末調整などの書類作成や提出
- ・ 休暇、残業などの申請管理
- ・ 雇用契約書の作成と締結

## ③ タレントマネジメントシステム

- ・ 社員情報の一元管理、条件検索
- ・ 育成計画と進捗管理
- ・ 目標、パフォーマンスの管理
- ・ 組織、配属情報の管理

## ④ 健康管理システム

- ・ 社員の健康状態の管理
- ・ 健康プログラムの配信
- ・ 専門家によるチャットでの健康相談
- ・ 検診予約
- ・ 検診結果の管理と経年変化の分析

## 3 | ピープルアナリティクスの効果

ピープルアナリティクスが人事業務にもたらす効果は以下の3つです。

### ■ ピープルアナリティクスの3つの効果

- ① 業務効率化
- ② 意思決定の精度向上
- ③ 社員への提供価値の向上

また、ピープルアナリティクスは下記のような場面で活用できます。

### ■ ピープルアナリティクスの活用場面

- 採用
- 異動配置・昇進の検討
- 人材育成や研修効果の測定
- 職場環境の整備
- 離職希望者の引き留め

## 3 | ピープルアナリティクスの導入ステップ

### 1 | 導入の流れ

ピープルアナリティクス導入に向けての流れは、以下のとおりです。

#### ■ 導入ステップ

- ① 目的を決める
- ② 収集するデータを決める
- ③ データ収集の仕組み作り・データ収集
- ④ データの分析・仮説立て
- ⑤ 施策の実行
- ⑥ 評価・改善

#### STEP 1 目的を決める

ピープルアナリティクスを導入する、分析を行う目的を決めます。目的は主に「採用」「育成」「配置」「評価」「処遇」などの領域に分けられます。自社の戦略や課題から、どの領域を強化するためにピープルアナリティクスを行うのかを定めます。

#### STEP 2 収集するデータを決める

目的が定まったら、どのデータを収集するかを決めます。人事情報だけではなく、メールデータや会議録などの社員の活動情報も目的に応じて収集します。

#### STEP 3 データ収集の仕組み作り・データ収集

予め、データを収集するにあたって、人事評価の結果を紙ではなくデータで受け取るようにするなど仕組み作りを行い、必要なデータのみを集めます。仕組み作りにあたり、データ化する情報の対象範囲、モニタリング期間、実施時期なども決めておくことが必要になります。

## STEP 4 データの分析・仮説立て

収集できたデータを分析し、そのデータによって、組織のどのような課題が浮き彫りになり、何を变えることによって解決に導けるか仮説を立てます。分析対象に漏れがあるならば、必要に応じてSTEP 3に戻ります。



## STEP 5 施策の実行

仮説から、具体的な施策を立て、ある程度結果が得られる期間で施策を実行します。また、一度の施策の実行では得られる結果に限りがあります。様々な角度からの情報を得るために、数回に分けたり、新しい施策を行ったりすることも検討します。



## STEP 6 評価・改善

おこなった施策は必ず効果検証し、PDCA（P:計画 D:実行 C:評価 A:改善）に活かします。ピープルアナリティクスは一度で終わるだけでなく、検証した結果をさらにデータとして蓄積し、次の施策に役立てるなど、再度各ステップを繰り返していきます。

STEP 6 まで完了した際にはSTEP 4 まで戻って分析を繰り返し、検証結果を反映したより質の高い分析と効果的な施策を検討します。

また、示している流れは初期導入に向けてのステップです。すでにデータ収集を済ませている場合などは、このレポートを機に改めてSTEP 1 から整理されることを推奨します。

## 2 | 導入の留意点

### (1) 目的をしっかりと捉える

まず、「何のために導入するのか」を確認する必要があります。目的を設定せずに始めると関係のないデータを収集したり、データを扱っていくうちに方向性がぶれたり、時間とコストの無駄遣いになる可能性があります。

経営者はもちろん、データ収集・分析を行う人事担当を含めた組織全体で目的を理解し、目的意識を持って取り組める体制になっていることが重要です。

### (2) 社内の情報のデータ化に取り組む

社内の様々な情報がピープルアナリティクスの重要な材料となるため、活用に向けて情

報のデータ化が必要です。例えば、データ化すべきものとしては、社員の基礎情報や職務内容、社員満足度調査の結果などになります。

また、紙で保管している書類はスキャンするなど、ピープルアナリティクスに活用できるようにデータ化します。

### ■データ化すべき情報の例

- **社員の基礎情報**：採用時に本人から提出を受けた情報、入社日、役職
- **職務内容**：現在従事している仕事の内容、希望職種・キャリアの志向、目標設定
- **人事、評価情報**：職務経歴、所属歴、職務能力、成果
- **勤怠情報**：残業状況や始業・退社時間、遅刻・早退・欠勤
- **資格、能力**：持っているスキルやそのレベル、語学力、保有資格

## 3 | 導入後のPDCAは必須

効果検証によって得られた結果も、新たなデータの一つです。データを継続的かつ効果的に活用することができれば、より質の高い分析が可能になります。そのため、効果検証後に先に示したSTEP 4に立ち返り再度分析を行うなど、PDCAサイクルを回す体制を構築しましょう。

PDCAサイクルを回し、質の高い分析を行うことができれば、さらに効果的な人事施策の実施につなげることができます。

### ■PDCAとは



出典：生活衛生関係営業 営業者取組事例集  
(厚生労働省)

## 4 | ピープルアナリティクスの導入事例

ピープルアナリティクスを活用し生産性向上につなげている事例をみると、中小企業の特性を活かしピープルアナリティクスの質を高めていることがわかります。

ここでは、中小企業における3つの導入事例をご紹介します。

### 1 | 分析結果と現場での観察を結び付け、グローバル人材を発見した事例

1つ目は、分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル人材を発見した事例です。

大企業では、現場とは距離がある人事部門がデータを分析し、他部署に報告することが想定されます。しかし、中小企業の場合は、現場の状況をすぐに確認できたり、人事担当者と現場との距離が近かったりします。人事担当者と現場との近さが、分析だけではわからない事柄に気づくことにつながります。

#### 事例 1

##### A社：小売業 従業員規模：150名

A社では人事担当者がエクセルで社員の年齢と職位の関係性を分布で表したグラフを作成している。作成したグラフが民間企業の平均的な分布になっている中、一部社員が分布から外れていることがわかった。その社員のデータを確認したところ、過去に留学経験があり語学力を買われて海外クライアントの窓口担当をしていることが判明。

そこで、人事担当者は普段の当該社員の仕事ぶりを観察すると、属人化した仕事を担っておりその現場から外せなくなってしまうことに気が付いた。人事担当者は、その社員が留学経験や業務経験から当社のグローバル化を推進する幹部候補であると判断。人事担当者は、属人化している仕事内容のマニュアル化を進め、その社員を昇進させることを役員へ進言。分析結果と現場での観察を結び付けた結果、埋もれていた人材を発掘することができた。

#### 導入の効果

机上の分析だけではなく現場に足を運び、分析結果と現場での観察内容を結び付けた。分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル化を推進する幹部候補を発見することができた。

## 2 | デジタル人材を活用し社員の生産性向上を図った事例

2つ目は、デジタル人材を活用して、長時間労働是正と生産性向上の両方の施策を実行した事例です。

中小企業では、会議などの公式の場だけではなく互いに持っている業務情報を掛け合わせて、諸施策へ展開することが可能です。

ちょっとした会話から、業務に必要なヒントを得てそれを実現に向けた取り組みが比較的簡単に行えるなど、組織横断的に実施が進められるというメリットを生みます。

### 事例 2

#### **B社：サービス業 従業員規模：250名**

B社は社員の長時間労働の是正と生産性の向上に取り組もうとしていた。

人事担当者は、勤怠管理システムの情報と何らかのデータを掛け合わせ、長時間労働・生産性との相関関係を分析できないかと考えていた。

人事情報からデジタル知識が豊富な社員を情報処理担当の中から発見し、その社員に分析について相談した。

するとその社員から勤怠管理システムの社員の打刻と自身が管理するパソコンの操作記録を掛け合わせてはどうかという提案があった。提案をもとに分析した結果、生産性の低い社員ほど、勤務終了を打刻したあともパソコンで作業をしている傾向があることがわかった。

その後、情報処理担当の社員は分析結果をもとに、勤務時間外のパソコン利用を制限するソフトウェアを導入した。担当しているそれぞれのデータを掛け合わせて、長時間労働の是正と生産性の向上につなげることができた。

### 導入の効果

担当者間の相談と連携により問題の全体像を把握することができた。

分析結果から、情報処理担当社員が専門知識を活かしてソフトの導入につなげ、長時間労働是正と生産性向上の両方の施策を実行することができた。

### 3 若手社員のキャリア構築支援により離職防止につなげた事例

3つ目は、分析結果をもとに社員のキャリアの再構築を迅速に行ったことにより、若手社員の離職防止につなげた事例です。

大企業は、施策実行までに関わる承認者の人数が多く、施策を実行するまでに時間がかかることも少なくありません。このため、施策の実行が遅れ、目的を達成できなくなる場合があります。

一方、中小企業の特長として意思決定が早いことが挙げられ、分析結果を反映してすぐに取り組みを展開することができます。

#### 事例 3

##### C社：建設業 従業員規模：100名

C社は若手社員の定着度に課題があり、離職の兆候が無いかを調査した。過去の離職者のメール記録を分析したところ、離職者が離職を上司に伝える1か月前から、メールでコミュニケーションをとる社員の対象が減少することがわかった。

その後、人事担当は現在雇用している複数の若手社員のメール記録を調査し、同様の離職兆候のある社員を発見。担当者はすぐに上司に承認を取り、若手社員の上司に離職兆候の状況と調査の結果を報告した。

上司は状況把握後、早急に若手社員との面談を行った。面談を行った若手社員は、今後のキャリアに悩んでおり、転職しようか迷っていたとのことだった。上司と若手社員は今後担当する予定の業務や人事異動など今後のキャリアについて話し合い、先の見通しが立った若手社員は転職を思いとどまった。離職兆候のある社員と面談し、キャリア構築支援を行い若手社員の離職防止につなげた。

#### 導入の効果

担当者は分析結果から若手社員の離職兆候を掴んだ。

直接その情報を上司に報告し、迅速にキャリア構築の支援を展開することにより、若手社員の離職防止につなげた。

これまで解説してきたように、ピープルアナリティクスに基づいて人材マネジメントを行うと、社員への処遇を適正化できたり、業務が効率化されたりするなど様々なメリットがあります。

本レポートが貴社における人材マネジメントの変革につながれば幸いです。

## ■参考資料

『データ・ドリブン人事戦略』（バーナード・マー著 日本能率協会マネジメントセンター）

『ピープルアナリティクスの教科書』（一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会  
著 日本能率協会マネジメントセンター）

『人材競争力強化のための9つの提言』（経済産業省）

『海外事業活動調査』（経済産業省）

『新産業構造部会 事務局資料』（経済産業省）

『中小企業白書』（中小企業庁）

『生活衛生関係営業 営業者取組事例集』（厚生労働省）